

# **ANALISIS KINERJA IFRS X PURWOKERTO DARI PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN *BALANCED SCORECARD***

## ***PERFORMANCE ANALYSIS OF IFRS X PURWOKERTO FROM THE PERSPECTIVE GROWTH AND LEARNING BALANCED SCORECARD***

**<sup>1</sup>Fithria Dyah Ayu Suryanegara, <sup>2</sup>Achmad Fudholi, <sup>3</sup>Satibi**

*<sup>1</sup>Program Studi Farmasi Universitas Islam Indonesia, <sup>2</sup>Fakultas Farmasi Universitas Gadjah Mada, <sup>3</sup>Fakultas Farmasi Universitas Gadjah Mada*

### **ABSTRAK**

IFRS X merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari rumah sakit, dan memiliki peran yang strategis dalam perkembangan profesional rumah sakit, serta ekonomi rumah sakit. IFRS X dalam rangka memasuki lingkungan bisnis di masa yang akan datang yang semakin kompetitif, membutuhkan pengukuran kinerja agar dapat bertahan dan bersaing. Oleh sebab itu, dilakukan pengukuran kinerja IFRS X ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran *balanced scorecard*. Metode penelitian dilakukan secara *cross sectional*, dan data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif yang diperoleh dari hasil observasi dan penyebaran kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja IFRS X sudah menunjukkan hasil yang baik, dilihat dari tingkat kepuasan karyawan 80,77%, tingkat produktivitas karyawan 93,59%, dan tingkat pelatihan karyawan 42,31%.

**Kata Kunci:** kinerja, pertumbuhan, pembelajaran, *balanced scorecard*

### **ABSTRACT**

*IFRS X is an integral part of the hospital, and has a strategic role in the professional development of hospitals and hospital economics. IFRS X in order to enter the business environment in the future an increasingly competitive, requiring the measurement of performance in order to survive and compete. Therefore, the performance measured in terms of IFRS X from the perspective of growth and learning balanced scorecard. Methods in cross-sectional study was conducted, and data collected in the form of quantitative data obtained by observation and dissemination of data questionnaire. The results showed that from the perspective of growth and learning, the performance of IFRS X has shown good results, judging from the 80.77% level of employee satisfaction, employee productivity levels 93.59% and 42.31% level of employee training.*

**Keywords:** performance, growth, learning, *balanced scorecard*

## PENDAHULUAN

Karakteristik lingkungan bisnis masa kini adalah turbulen dan kompetitif. Pengaruh lingkungan bisnis yang kompetitif menyebabkan organisasi harus memiliki kapabilitas untuk memenangkan pilihan *customer*, melakukan peningkatan di setiap aspek lebih cepat daripada kompetisi yang ada, dan harus mampu menjadi *wealth multiplying institution* agar dapat tetap bertahan dan tumbuh dalam bisnis, serta menarik investor (Mulyadi, 2008)<sup>1</sup>. Rumah sakit sebagai institusi penyedia jasa layanan kesehatan merupakan lembaga yang tidak lepas dari pengaruh atau tekanan lingkungan. Pertumbuhan dan perkembangan rumah sakit tergantung pada keadaan lingkungan tempat rumah sakit tersebut berada. Hal tersebut menunjukkan bahwa rumah sakit membutuhkan sistem manajemen yang mempertimbangkan aspek strategik, agar dapat mengendalikan faktor internal dan eksternal (Mangopo, 2005)<sup>2</sup>. Rumah sakit X adalah rumah sakit tipe B pendidikan yang terletak di pusat

pengembangan wilayah Jawa Tengah bagian selatan-barat, dan terletak di kota yang terus berkembang menjadi kota besar dan kota perdagangan, pendidikan, dan pariwisata, yaitu di Purwokerto. Rumah sakit merupakan salah satu lembaga yang memberikan pelayanan publik berdasarkan KepMenPan Nomor 63 tahun 2003, yang bertujuan memuaskan dan/atau memenuhi keinginan atau harapan penerima pelayanan (Rooswiyanto, 2008)<sup>3</sup>. Instalasi Farmasi yang merupakan bagian dari Rumah Sakit X juga harus menerapkan filosofi tersebut. Pengukuran kinerja dalam organisasi telah diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton dengan konsep *balanced scorecard*, yang merupakan alat manajemen kontemporer yang dapat digunakan oleh organisasi sebagai indikator perubahan lingkungan yang semakin kompetitif, dan operasional organisasi yang semakin kompleks (Kaplan dan Norton, 1996)<sup>4</sup>. Kinerja organisasi selalu diukur oleh *stakeholders*, sehingga dapat diketahui *outcome* pekerjaan, dan cara meningkatkan

kinerja organisasi, serta cara untuk tetap dapat bertahan dalam persaingan di masa yang akan datang (Gentry, 2003)<sup>5</sup>. Pengukuran kinerja dapat memandu organisasi agar dapat dimonitor dan hasilnya terukur (Frigo, 2003)<sup>6</sup>. *Balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang tersusun dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses pelayanan, serta pertumbuhan dan pembelajaran (Mulyadi, 2005)<sup>7</sup>. Perspektif keempat *balanced scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan perspektif tersebut adalah terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia. Instalasi Farmasi Rumah Sakit X dalam rangka memasuki lingkungan yang kompetitif, dan memberikan pelayanan yang bermutu kepada *customer* melalui peningkatan kinerja secara berkesinambungan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia, membutuhkan pengukuran

kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian bertujuan untuk mengukur kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit X berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran *balanced scorecard*.

## **BAHAN DAN CARA**

Penelitian dilakukan dengan metode *cross sectional*, data yang dikumpulkan berupa data kuantitatif yang diperoleh melalui observasi dan survai/kuesioner. Responden adalah seluruh pegawai IFRS X Purwokerto yang bersedia untuk mengisi kuesioner yang telah diberikan. Metode pengambilan sampel adalah *purposive sampling*, di mana kriteria inklusi yang diterapkan adalah responden merupakan pegawai IFRS X Purwokerto, baik pegawai tetap maupun pegawai kontrak yang bersedia untuk mengisi kuesioner yang telah dibagikan. Alat penelitian adalah lembar kerja observasi kegiatan petugas pelayanan IFRS dan

kuesioner. Jalannya penelitian meliputi persiapan, studi pendahuluan, studi lapangan dan pustaka, pengumpulan data, analisis data, dan pengambilan kesimpulan, serta saran.

## HASIL

### Kepuasan Karyawan

Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan IFRS X Purwokerto yang bersedia untuk

Pengukuran kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit X dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran *balanced scorecard* menggunakan 3 indikator, yaitu kepuasan karyawan, tingkat produktivitas, dan presentase karyawan yang mendapat pelatihan.

mengisi kuesioner tersebut, baik dari apoteker maupun asisten apoteker. Hasil kepuasan karyawan dari 26 responden sebagai berikut:

Tabel 1. Tingkat Kepuasan Karyawan IFRS X

No.	Keterangan	% kepuasan responden	
1	Kepuasan terhadap uang jasa yang diperoleh	Puas	61,54%
		Tidak puas	38,64%
2	Kepuasan pada pekerjaan	Puas	69,23%
		Sangat puas	19,23%
		Tidak puas	11,54%
3	Kepuasan terhadap pengawasan selama bekerja	Puas	80,77%
		Tidak puas	19,23%
4	Kepuasan terhadap hubungan dengan KaIFRS	Puas	69,23%
		Sangat puas	19,23%
		Tidak puas	11,54%
5	Kepuasan terhadap promosi jabatan	Puas	69,23%
		Sangat puas	3,85%
		Tidak puas	26,92%
6	Kepuasan terhadap jam kerja	Puas	84,62%
		Sangat puas	7,69%
		Tidak puas	7,69%
7	Kepuasan terhadap pembagian tugas kerja	Puas	80,77%
		Sangat puas	7,69%
		Tidak puas	11,54%

Sumber: data primer dari kuesioner kepada karyawan IFRS X yang telah diolah.

## Tingkat Produktivitas

Pengamatan terhadap produktivitas karyawan dilakukan terhadap 6 orang karyawan IFRS X, baik karyawan tetap maupun kontrak (*outsourcing*). Pengamatan

dilakukan selama 3 hari dengan melakukan pengisian terhadap tabel yang telah dipersiapkan, adapun jenis kegiatan yang dimaksud dalam kegiatan ini berdasarkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 2. Daftar Kegiatan Kefarmasian

Daftar Kegiatan Kefarmasian	
No	Kegiatan
A	<p>A. I. Kegiatan produktif langsung</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menerima, meneliti dan menetapkan harga</li> <li>2. Menghitung ulang harga dan menerima pembayaran harga obat</li> <li>3. Menghitung dosis dan menyipikan obat</li> <li>4. Meracik/mencampur/menggerus/mengaduk/membungkus</li> <li>5. Menulis etiket menyipikan label dan alat kemasan</li> <li>6. Mengambil obat dan mengemas</li> <li>7. Mengajukan komulasi dengan notasiun/sejawat</li> <li>8. Meneriksa ulang harga/efekt/jumlah item obat-atunai pakai</li> <li>9. Menginformasikan hal-hal tentang obat-obatan menyerahkan kepada pasien</li> </ol> <p>A. II. Kegiatan produktif tidak langsung</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membukakan/membuat laporan obat</li> <li>2. Menerima persediaan obat dituang pelayanan dan penyimpanan, membuat daftar penemuan obat</li> <li>3. Merapihkan kembali/menata susunan obat di rak</li> <li>4. Meneliti dan kalsifikasi rumagan, obat, magis, dll</li> <li>5. Mendiskusikan dengan teman sejawat masalah obat</li> <li>6. Mengikuti pertemuan, pendidikan dan latihan, seminar mengenai perkembangan farmasi</li> <li>7. Membaca literatur/makalah ilmiah tentang perkembangan farmasi</li> </ol>
B	<p>Kegiatan pribadi</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Makan-minum</li> <li>2. Kamar kecil</li> <li>3. Ibadah</li> </ol>
C	<p>Kegiatan non produktif</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum hadir/meninggalkan tempat pada jam kerja</li> <li>2. Membaca Koran/Majalah/buku yang tidak ada hubungannya dengan farmasi</li> <li>3. Mengobrol, melakukan urusan pribadi</li> <li>4. Berdiam diri, tidak melakukan apa-apa</li> <li>5. Kegiatan lain yang belum termasuk hal-hal diatas</li> </ol>

Tabel 3. Tingkat Produktivitas Karyawan IFRS X

No.	Kegiatan	%
1	Produktif Langsung	81,62
2	Produktif Tidak Langsung	11,97
3	Non Produktif	0,29
4	Kegiatan Pribadi	6,13
<b>Total</b>		<b>100</b>

Sumber: data primer penelitian pengamatan terhadap kegiatan karyawan IFRS X Purwokerto

### **Persentase Karyawan yang Mendapat Pelatihan**

Data diperoleh dengan membagikan kuesioner kepada karyawan IFRS yang bersedia untuk mengisi kuesioner tersebut, yaitu sebanyak 26 orang. Dari 26 karyawan yang mengisi kuesioner, dapat diketahui bahwa 11 orang di antaranya (42,31%) telah mendapatkan pelatihan-pelatihan selama mereka bekerja.

## **PEMBAHASAN**

### **Kepuasan Karyawan**

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa walaupun kebutuhan dasar karyawan, yaitu kebutuhan fisiologis terdapat ketidakpuasan sebesar 38,46%, namun para karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dan organisasi yang menuangi mereka. Hal tersebut didorong oleh adanya penanaman kecerdasan spiritual yang dilakukan oleh Kepala Instalasi Farmasi, selain juga didorong oleh tercapainya elemen penting kepuasan karyawan, yaitu keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan atas pekerjaan yang baik, akses kepada informasi yang cukup

untuk dapat bekerja dengan baik, dan adanya dukungan dari atasan.

### **Tingkat Produktivitas**

Hasil penelitian didapatkan bahwa tingkat produktivitas langsung karyawan IFRS X sebesar 81,62%, hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat produktivitas karyawan IFRS X sangat baik. Menurut ILO (*International Labour Organization*), faktor minimal kelonggaran tenaga kerja yang mencakup kelelahan dan kejenuhan untuk pria sebesar 9%, sedangkan untuk wanita sebesar 11%. Tenaga kerja dianggap produktif apabila mampu menyelesaikan 80,00% dari beban tugasnya, sedangkan tingkat produktivitas tenaga kerja di IFRS X telah melebihi angka tersebut. Tingkat produktivitas yang tinggi dipengaruhi oleh beban kerja yang tinggi pula, sedangkan jumlah tenaga kerja yang ada terbatas.

### **Persentase Karyawan yang Mendapat Pelatihan**

Hasil pengukuran terhadap pelatihan yang pernah diikuti oleh karyawan IFRS X jika dibandingkan dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya pada salah satu IFRS milik

Pemerintah di Kota Cirebon (Noviatun, 2007)<sup>8</sup> yang menunjukkan persentase pelatihan sebesar 0%, maka hasil di IFRS X menunjukkan tingkat pelatihan karyawan yang lebih baik. Hal tersebut didukung oleh adanya kebijakan dari Kepala IFRS bahwa terdapat *rolling*/pergantian karyawan yang dikirimkan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan. Pembangunan modal manusia dilakukan dengan peningkatan kapabilitas karyawan dan komitmen karyawan. Kapabilitas berkaitan dengan *technical know how*, yaitu keterampilan yang diperlukan oleh karyawan untuk mengerjakan tugas (Mulyadi, 2005)<sup>7</sup>. Pengetahuan dan ketrampilan karyawan merupakan dasar dari keseluruhan inovasi dan pengembangan (Gosh dan Mukhrejee, 2006)<sup>9</sup>. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa IFRS X telah memiliki komitmen tersebut.

## KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja IFRS X di Purwokerto ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran *balanced scorecard*

menunjukkan bahwa IFRS X memiliki komitmen yang tinggi dalam pembangunan modal manusia, ditunjukkan dengan hasil penelitian dari segi kepuasan karyawan (80,77%), tingkat produktivitas karyawan (93,59%), dan tingkat pelatihan (42,31%). Disarankan untuk penelitian selanjutnya sebaiknya dalam survei tingkat kepuasan karyawan dibedakan dalam segi karyawan tetap atau kontrak, dan dari segi manajerial atau staf biasa agar dapat lebih menggambarkan tingkat kepuasan yang sebenarnya baik dari sisi staf maupun manajer. Kemudian bagi Kepala IFRS X Purwokerto diharapkan pelatihan tidak hanya dititikberatkan untuk apoteker saja, tetapi juga untuk staf yang lain, dan adanya program untuk pendidikan lanjut bagi para asisten apoteker.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Mulyadi, Balanced Scorecard as A Core of Strategic Management System, <http://www.usd.ac.id/createpdf/p hp>. Diakses tanggal 15 Desember 2008.
2. Mangopo, D.S., 2005, Resensi: Aspek Strategis Manajemen Rumah

- Sakit, Antara Misi Sosial dan Tekanan Pasar, *JMPK*, **Volume 8**, Maret, 115-116.
3. Rooswiyanto, T., 2008, Pelayanan Prima, <http://www.bppk.depkeu.go.id/webpegawai>. Diakses tanggal 15 Desember 2008.
  4. Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1996, *Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
  5. Gentry, B.S.D., 2003, *Balanced Scorecard: An Instrument of Change for Facilities Services*, <http://www.2gc.com.au/pdf/2GC-FAQ8.pdf>. Diakses pada tanggal 15 Desember 2008.
  6. Frigo, M., 2003, Performance Measure that Drive the First Tenet to Business Strategy, *Strategic Finance*, **85**, 35-40.
  7. Mulyadi, 2005, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
  8. Noviatun, 2007, *Pemetaan Strategi Instalasi Farmasi RSUD X Cirebon dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Program Pasca Sarjana UGM, Yogyakarta.
  9. Samir Ghosh, Subrata Mukherjee, 2006, *Measurement Of Corporate Performance Through Balanced Scorecard: An Overview*, Vidyasagar University Journal of Commerce, Vol. 11, p.60-70, <http://vidyasagar.ac.in/journal/commerce/5%20measurement%20of%20corporate%20performance.pdf>, diakses pada tanggal 15 Desember 2008.